Centre d’études en transformation des organisations

Pratiques porteuses dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

Marie-Hélène Jobin

4 mars 2003

L'équipe de recherche

- Alain Rondeau
- Victor Haines
- Valérie Martin
- Martin Veillette
- Danielle Luc
- Sonia Ben Amor

Objectifs de la présentation

- Présenter brièvement ce qu'est la gestion axée sur les résultats (GAR)
- Présenter notre projet de recherche pour relever le défi de la mise en œuvre et l'habilitation des gestionnaires
- Présenter les résultats de recherche sur les pratiques porteuses en matière de mise en œuvre de la GAR

Gestion axée sur les résultats

- Cadre intégré de gestion
- Améliorer les services aux citoyens
- Améliorer l'efficience
- Axé vers les finalités plutôt que les moyens
- Plus grande imputabilité
- Plus grande transparence

La GAR dans le secteur public

- Aboutissement de plusieurs courants de pensée
- Mouvement général partout dans l'OCDE
- Au Québec: La Loi 82
- Des bons coups …
- … et des difficultés

Cadre générique de GAR



Engagements gouvernementaux

Processus budgétaire

Planification stratégique ministérielle



Planification opérationnelle



Gestion du rendement des personnes

Suivi périodique

Reddition de comptes

Apprentissage

Mesure de la performance

Nos expériences avec la GAR

- Trois ans d'intervention au gouvernement du Québec
- Un changement important

La gestion axée sur les résultats: Un changement complexe

La transformation des organisations : **Types de changement**

(faire autrement)
RÉAMÉNAGEMENT
Réingénierie des processus d'affaires
Télétravail - SGI (*ERP*)
Affaires électroniques

Accent sur :
chaîne de valeur (valeur ajoutée optimisée)
intégration
technologisation

(revoir ses valeurs et pratiques)
RENOUVELLEMENT
Amélioration continue (qualité totale – *kaïsen*)
Standards de classe mondiale (normes ISO)
Benchmarking (*best practices*)
Équipes autonomes (*self-managed teams*)

Accent sur :
professionnalisation
responsabilisation
apprentissage organisationnel

RÉORGANISATION
(se reconfigurer différemment)

Accent sur :
contrôle (lien avec résultats)
imputabilité (lien avec rémunération)

Impartition (*outsourcing – core-business focus*)
Redressement - aplatissement
Rationalisation (*stream-lining – lean production*)
Décroissance (*downsizing*)
RÉALIGNEMENT
(resserrer sa façon de faire)

Accent sur :
perspective systémique
perspective stratégique

Alliances (fusions – acquisitions – partenariats)
Unités d'affaires (*business units*)
Organisations virtuelles (*spin-offs*)
Diversification – concentration
REDÉPLOIEMENT
(revoir son offre de service)

Nos expériences avec la GAR

- Trois ans d'intervention au gouvernement du Québec
- Un changement important
- Le contexte organisationnel influe énormément
- Les gestionnaires sont à la clé du succès de la GAR
- Le mode d'emploi n'est pas venu avec la Loi
- Les organismes centraux sont démunis pour répondre aux besoins des ministères et organismes

Le CETO répond à l'appel …

- Les besoins du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Conseil du trésor
- Les questions de recherche:
  - « Identifier les compétences nécessaires à développer chez les gestionnaires pour migrer vers un cadre de gestion axée sur les résultats. »
  - « Proposer une stratégie de transfert et des mécanismes d'habilitation pour transmettre aux gestionnaires ces nouvelles compétences souhaitées. »
- Nos convictions et notre intuition
- L'angle de la transformation est alors privilégié

Les premières phases du projet de recherche

- En adoptant l'angle de la transformation…
  - Qu'est-ce qui s'est fait ailleurs?
  - Qu'est-ce qui s'est fait de mieux au Québec ?
- Identifier les pratiques porteuses pour la mise en œuvre d'un cadre de gestion axée sur les résultats

Qu’est ce qui c’est fait ailleurs ?

- 4 groupes d’initiatives

Quatre modèles de cadre de gestion

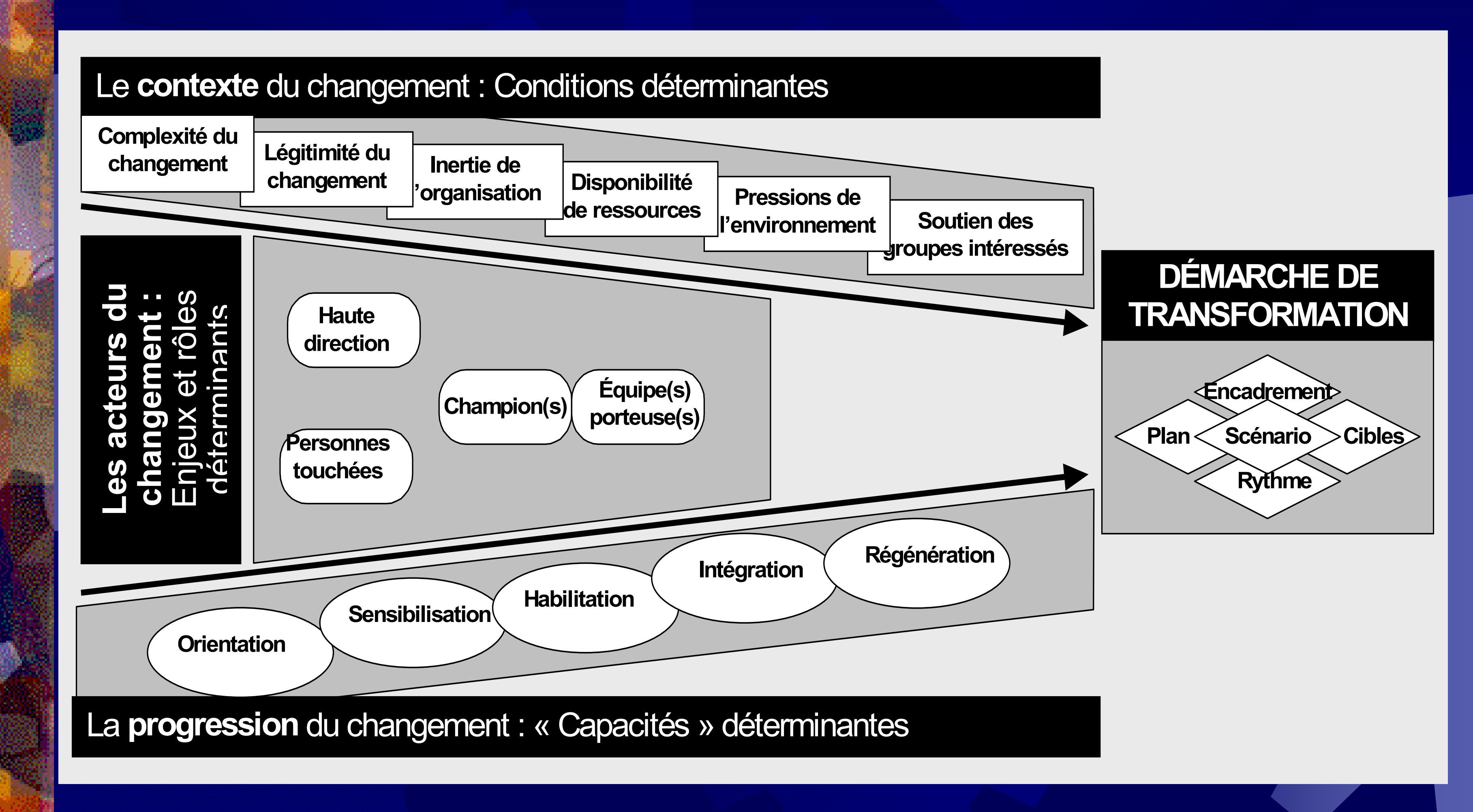
	Anglo-américain	Scandinave	Continental (État de droit)	Latin
Gestion en fonction de la performance	Nouvelle-Zélande, Australie, Royaume-Uni, Canada, États-Unis, Irlande	Suède, Finlande, Danemark	Pays-Bas	
Gestion mixte		Norvège	Autriche, Allemagne, Suisse	Belgique, France
Gestion en fonction de règles et de normes				Portugal, Espagne, Grèce, Italie

Extrait de OCDE, 1997, p. 32

Qu'est ce qui c'est fait ailleurs ?

- 4 groupes d'initiatives
- Les juridictions anglo-américaines étudiées
  - Royaume-Uni, États-Unis, Australie, Nouvelle-Zélande, Canada, Alberta, Ontario, Québec
- Tirer les leçons des expériences de mise en œuvre de ces modèles

Le modèle de transformation



Qu'est-ce qui s'est fait de mieux au Québec ?

- Identifier les précurseurs et les originaux

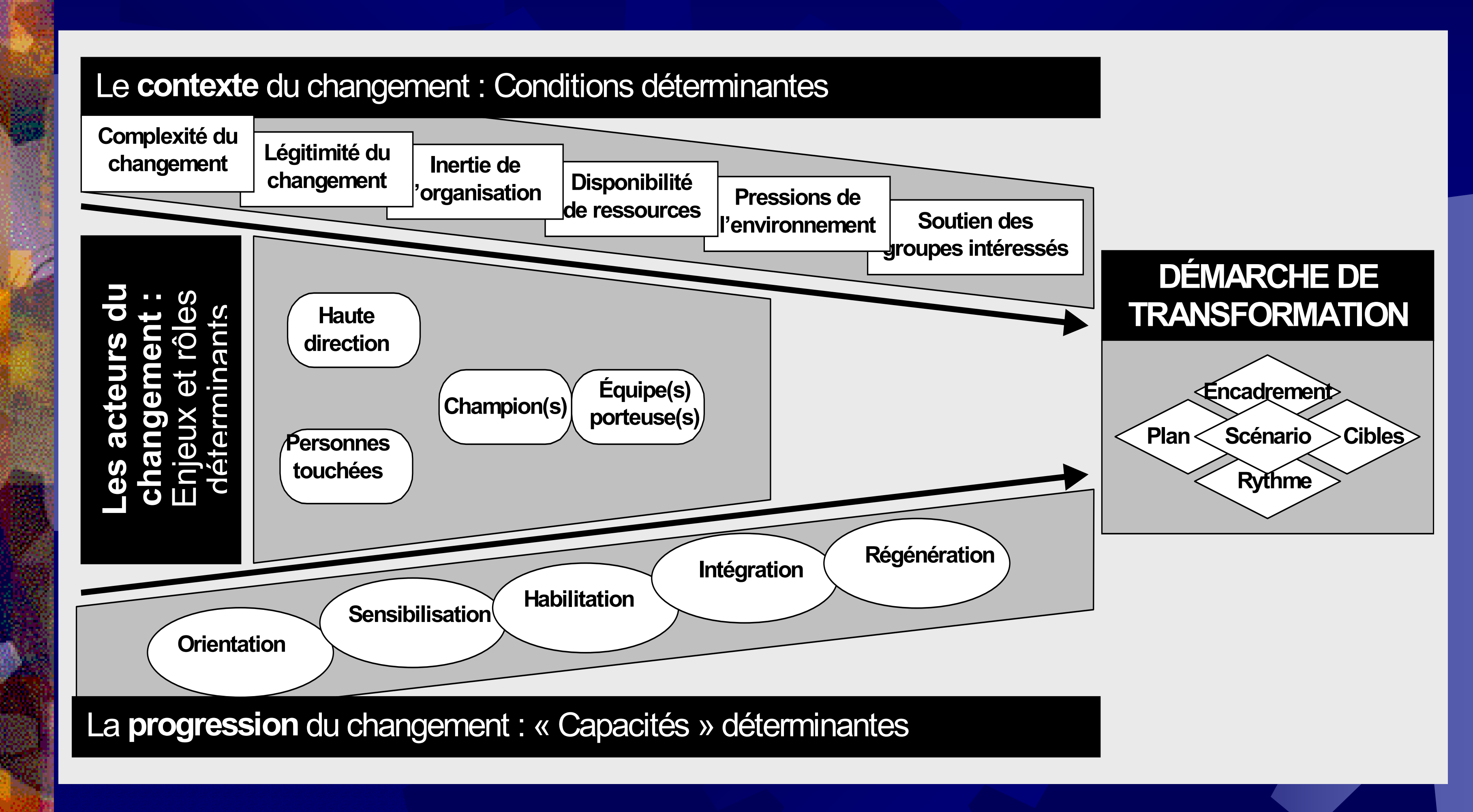
Quatre organismes… quatre expériences

- La Régie des rentes du Québec (RRQ)
- Le Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation (MAPAQ)
- La Commission des lésions professionnelles du Québec (CLPQ)
- Le Ministère de l'éducation (MEQ)

Qu'est-ce qui s'est fait de mieux au Québec ?

- Identifier les précurseurs et les originaux
- Documenter leur expérience respective de mise en œuvre
  - Quatre répondants par organismes
  - Codage des *verbatim* d'entrevues
  - Rédaction d'un cas synthèse pour chaque organisme

Le modèle de transformation



Les cinq dimensions critiques

- **Le « contenu » de la transformation** (*Où on va ?*)
- **Les « conditions » de la transformation** (*Qui est-on ? D'où on vient ?*)
- **Le « processus » de transformation** (*Comment y arriver ?*)
- **Les « acteurs » de la transformation** (*Qui est concerné ?*)
- **Les « effets » de la transformation** (*Qu'est-ce que ça donne ?*)

La GAR à la RRQ

- Organisme très opérationnel
- Transformation entreprise depuis 15 ans
- Contexte propice
- Appui de la direction et structure de pilotage adéquate
- Une culture de changement
- Un succès

La GAR au MAPAQ

- Gros ministère avec des mandats variés
- Transformation entreprise il y a 7 ans
- Un contexte généralement propice
- Des efforts soutenus au début, plus tièdes aujourd'hui
- Succès inégale (selon les secteurs)

La GAR à la CLPQ

- Une organisation nouvelle
- Petite et très opérationnelle
- Sa loi constitutive enchâsse les principes de GAR
- Un succès

La GAR au MEQ

- Gros ministère à réseaux, très politisé
- Obligation de se conformer à la Loi
- Culture organisationnelle peu propice
- Engagement tiède de la direction
- Beaucoup de réactions négatives ou réservées.
- De bons coups, mais la partie est loin d’être gagnée.

Qu'est-ce qui s'est fait de mieux au Québec ?

- Identifier les précurseurs et les originaux
- Documenter leur expérience respective de mise en œuvre
  - Quatre répondants par organismes
  - Codage des *verbatim* d'entrevues
  - Rédaction d'un cas synthèse pour chaque organisme
- Comparer et analyser
- Identifier les pratiques porteuses et les facteurs contextuels sur lesquels les gestionnaires peuvent agir pour faire de la GAR un succès

Des capacités à changer plus ou moins spécifiques à la GAR

- Une vision claire des rôles et des fonctions à remplir, de même que des clientèles à combler.
- Des prestations de services tangibles et une création de valeur facilement identifiable
- Une culture d'amélioration continue
- Une culture d'apprentissage en continu (le droit à l'erreur)

Les pratiques gagnantes

- Personnaliser l'approche selon l'organisme
- Disposer d'un modèle intégrateur
- Communiquer de façon claire, consistante et fréquente les bénéfices escomptés par la GAR
- Disposer d'une stratégie d'implantation, de plans et d'indicateur de progression du processus d'implantation
- Communiquer cette stratégie et la progression du changement
- Communiquer les bénéfices réels et les réussites.

Les pratiques gagnantes

- Reconnaître l'envergure du changement
  - Reconnaître qu'il s'agit d'un changement culturel profond
  - Donner du temps
  - Fournir les ressources
- S'inscrire dans un processus itératif d'amélioration continue
  - Donner le droit à l'erreur
  - Fonctionner dans l'imparfait
  - Projets pilotes

Les pratiques gagnantes

- Engagement de la haute direction
  - Tangible, constant et cohérent
  - Leadership
- Équipe de soutien
  - Un point de référence crédible
  - Outillée pour aider
  - Branchée sur les réalités des gestionnaires

Les pratiques gagnantes

- Privilégier l'accompagnement personnalisé des gestionnaires pour l'habilitation
- Se doter d'un outil de gestion de l'information (tableaux de bord)
- Clarifier les rôles, les fonctions et les besoins des clientèles par des démarches systématiques
  - Analyse fonctionnelle
  - Nomenclature des produits et services
  - Analyse de processus

Les suites de la recherche

- Identifier les modifications dans les rôles et les responsabilités qui échoient maintenant aux gestionnaires
- Identifier les compétences nécessaires pour assumer ces nouvelles responsabilités
  - Savoirs (les connaissances)
  - Savoirs-faire (les habiletés)
  - Savoirs-être (les capacités relationnelles)
- Comment effectuer le transfert de ces nouvelles compétences aux gestionnaires

Questions et commentaires

Merci!